

## Artigo

### **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP): dimensões da gestão escolar entre os anos de 2010 a 2018**

#### **Brazilian Journal of Pedagogical Studies (RBEP): dimensions of school management between the years 2010 to 2018**

#### **Revista Brasileña de Estudios Pedagógicos (RBEP): dimensiones de la Gestión Escolar presentes entre 2010 y 2018**

**\*José Galotta Lucena<sup>1</sup>, \*\*Marilândes Mól Ribeiro de Melo<sup>2</sup>**

\* Escola SESI – Itajaí/SC

\*\* Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú/SC

### **Resumo**

Este artigo analisa as dimensões sobre Gestão Escolar presentes na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), entre os anos de 2010 a 2018. É fruto de um curso de pós-graduação *lato sensu* em Educação realizado no Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú. Metodologicamente utilizamos a pesquisa exploratória como aporte para selecionar o acervo bibliográfico representativo sobre o objeto a ser compreendido. O suporte para a análise das dimensões sobre Gestão Escolar foram as noções desenvolvidas por Brito (1994), quando aciona três áreas fundamentais: pedagógico didática; funcional e dos espaços; administrativo-financeira. Acionamos tais áreas para analisar um período de oito anos, selecionando publicações divulgadas pela Revista. Para tanto, fizemos o levantamento de todos os artigos referentes à temática, no período demarcado. Foram selecionados os artigos cujos título/subtítulo, resumo e palavras-chave faziam referência à Gestão Escolar. Por meio das análises, a pergunta respondida neste artigo é: como as dimensões da Gestão Escolar aparecem nos artigos publicados pela RBEP no período de 2010 a 2018? As análises mostraram que os artigos são fragmentados e não apresentam todas as dimensões e requerem uma ampla gama de leituras para que se construa uma ideia ou um conceito. O estudo mostrou a tendência da Revista a refletir uma agenda pautada principalmente na legislação sobre educação, corroborando com aspectos legais; ou seja, com a construção de um perfil de Gestão Escolar com tendências verticalizadas, mesmo com os esforços para a construção de um perfil democrático.

### **Abstract**

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação pelo Instituto Federal Catarinense e Licenciado em Matemática pela mesma instituição. Atua como docente na Escola SESI em Itajaí/SC, nas disciplinas de Matemática e Modelamento Geométrico e Fabricação Digital. ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-2094-8574>. E-mail: [josegalotalucena@gmail.com](mailto:josegalotalucena@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú, atuando no Programa de Pós-Graduação em Educação do IFC (PPGE/IFC) e no Curso de Licenciatura em Pedagogia da mesma instituição. ORCID id: <https://orcid.org/0000-0001-7970-1480>. E-mail: [marilandes.melo@ifc.edu.br](mailto:marilandes.melo@ifc.edu.br)



This article analyzes the dimensions of School Management present in the Brazilian Journal of Pedagogical Studies (RBEP) of the National Institute of Educational Studies and Research Anísio Teixeira (INEP/MEC), between the years 2010 to 2018. It is the result of a *lato sensu* postgraduate course in Education held at Instituto Federal Catarinense - Campus Camboriú. Methodologically, we used the exploratory research as a contribution to select the representative bibliographic collection about the object to be understood. The support for the analysis of the dimensions about School Management was the notions developed by Brito (1994), when he activates three fundamental areas: didactic pedagogical; functional and spaces; administrative-financial. We use these areas to analyze a period of 8 years, selecting publications published by the Journal. For that, we made a survey of all articles related to the theme, in the demarcated period. The articles whose title/subtitle, abstract and keywords made reference to School Management were the ones selected. Through the analyzes, the question answered in this article is: how do the dimensions of School Management appear in articles published by RBEP in the period from 2010 to 2018? The analyzes showed that the articles are fragmented and do not present all dimensions and require a wide range of readings in order to build an idea or concept. The study showed the Journal's tendency to reflect an agenda mainly based on the legislation about education, corroborating with legal aspects; in other words, with the construction of a School Management profile with vertical trends, even with efforts to build a democratic profile.

### Resumen

El presente artículo examina las dimensiones acerca de Gestión Escolar presentes en la Revista Instituto Brasileño de Estudios Pedagógicos (RBEP) del Instituto Nacional e Estudios e Investigación Educativa Anísio Teixeira (INEP/MEC), entre 2010 y 2018. Es el resultado de un posgrado *lato sensu* en Educación realizado en el Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú. La metodología utilizada fue la investigación xploratoria como aporte para seleccionar la colección bibliográfica representativa sobre el objeto a entender. El soporte para el análisis de dimensiones acerca de Gestión Escolar fueron las nociones desarrolladas por Brito (1994), cuando activa tres áreas fundamentales: didáctica pedagógica; funcional y de los espacios; administrativo-financiera. Activamos las mencionadas áreas para observar un período de ocho años, seleccionando publicaciones difundidas por la Revista. Para ello, elaboramos una recopilación de todos los artículos relacionados con el tema, en el período demarcado. Se seleccionaron los artículos cuyo título/subtítulo, resumen y palabras clave hacían referencia a la Gestión Escolar. A través de los análisis, la pregunta respondida en este artículo es: ¿cómo se muestran las dimensiones de Gestión Escolar en artículos publicados por la RBEP en el período de 2010 a 2018? Los análisis apuntaron que los artículos están fragmentados y no presentan todas las dimensiones, por lo que requieren una amplia gama de lecturas para construir una idea o un concepto. El estudio reveló la tendencia de la Revista en reflejar una agenda basada principalmente en la legislación sobre educación, corroborando con aspectos legales; es decir, con la construcción de un perfil de Gestión Escolar con tendencias verticalizadas, aunque con esfuerzos por construir un perfil democrático.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Gestão democrática, Processos de gestão.

**Keywords:** School management, Democratic management, Management processes.

**Palabras clave:** Gestión escolar, Gestión democrática, Procesos de gestión.



## 1. Introdução

Nem gestores nem professores sozinhos são detentores de todo o conhecimento. Sendo assim, o protagonismo é disseminado entre os partícipes do processo educativo, reduzindo o distanciamento entre as “castas” que vão se formando: gestor escolar, professores, estudantes e funcionários. A educação tem sido tratada como mercadoria e utilizada como principal mecanismo de combate ao analfabetismo e, contraditoriamente, tem sido acusada de notável responsável pelo atraso nacional. Para alcançar níveis de excelência, o planejamento centra-se no núcleo duro dos promotores da educação (Oliveira, 2008); desta maneira, reputamos importante perceber e reconhecer os níveis de conhecimento, de influência e de articulação no interior das instituições escolares, e que influenciam suas formas de gestão.

Nas escolas contemporâneas, nos níveis estruturais acima descritos, a Gestão Escolar democrática deve oportunizar demandas advindas da sociedade tais como a condição de aprender e ensinar. Deste modo, entender as indicações, prescrições ou reflexões acerca das dimensões da Gestão Escolar presentes nos artigos publicados na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC) entre os anos de 2010 a 2018, contribui para o entendimento de tais demandas, em especial no que diz respeito aos processos de gestão, bem como para a conscientização de que quando transitamos no campo da educação, não existem tempos pacíficos, de bonança e tranquilidades; na educação vivemos sempre sob a égide de desafios.

Percebemos a importância de explorar como uma revista expõe o desenvolvimento do conhecimento no interior de um campo, no caso específico o educacional, posto que de certo modo, no “mercado editorial” transitam as ideias sociais em voga nos campos. Para tanto, conjecturamos que tal “mercado” possa influenciar na sua composição, na formação inicial de novos profissionais e também se tornar referência para reprodução de comportamentos sociais devido à sua legitimação. Dito isto, este artigo objetiva analisar as dimensões sobre Gestão Escolar presentes na RBEP entre os anos de 2010 a 2018.

Este artigo aciona definições sobre Gestão Escolar bem como seus pressupostos, evolução histórica no Brasil e principais tipos, dentre as quais destacamos dois: o tradicional e o democrático. Respondemos ao problema proposto neste estudo, para tecer algumas possíveis conclusões acerca das dimensões analisadas na RBEP, observando como os conceitos são (in)completos e o impacto da agenda político/administrativa na agenda das publicações.

## 2. Aportes metodológicos

A metodologia utilizada neste estudo é definida como descritiva, com predominância exploratória, sendo utilizada uma abordagem qualitativa. A amostra da pesquisa são os artigos da RBEP que abordam dimensões da gestão escolar entre os anos de 2010 a 2018. Optamos pela escolha dessa



revista por documentar e socializar o que é pesquisado com vistas à construção de uma identidade da educação. No período recortado foram publicados 24 exemplares apresentando aproximadamente 700 artigos, relatos de experiência e resenhas.

Nem todos os artigos possuíam relação direta com Gestão Escolar; sendo assim, para que fosse possível a redução do volume a ser analisado, e pela inexistência de artigos que abordassem diretamente sobre Gestão Escolar, a partir de Brito (1994) delineamos as características que definiam as três dimensões de atuação da Gestão Escolar: pedagógico-didática, funcional e dos espaços e administrativo-financeira. Buscamos nos artigos termos relacionados a: 1) Gestão Escolar pedagógico-didática, materializados em expressões tais como avaliação, repetência, política educacional, sala de aula, didática, defasagem, práticas pedagógicas, escolarização, desempenho escolar, indicadores de qualidade, trabalho docente, formação, formação docente ou formação continuada; 2) Gestão Escolar funcional e dos espaços evidenciada em termos como: organização do espaço escolar, manutenção de estabelecimentos escolares, equipamentos, refeição, espaço para sono, recepção, banheiros, limpeza, e 3) Gestão Escolar administrativo-financeira demonstradas por termos como financeiro, financiamento, remuneração, poder, governabilidade, gestão, gestão democrática, recursos humanos, democratização, ações afirmativas, políticas de inclusão, oferta de vagas.

Lemos de cada artigo para realizar a seleção o título, o resumo e as considerações finais; comparamos o conteúdo com os descritores provenientes da literatura, bem como seus correlatos. Quando apresentou alinhamento e proximidade como tema, o artigo foi selecionado para uma leitura completa. Após a redução a 98 artigos<sup>3</sup>, cada um foi cautelosamente categorizado de acordo com o conteúdo explicitado e as dimensões propostas por Brito (1994) a fim de facilitar o estudo; no entanto estávamos vigilantes epistemologicamente a novas categorias que pudessem surgir no decorrer das análises. Após selecionar os artigos observamos a recorrência das três dimensões relacionadas à Gestão Escolar anteriormente indicadas. A classificação se demonstrou na prevalência das diversas temáticas ao longo dos oito anos analisados e as dimensões observadas foram provenientes da união de ideias e conceitos subjacentes. Por fim, os conceitos foram reconstruídos a partir das leituras dos artigos constantes nos volumes pesquisados. Recompusemos as dimensões estudadas e elencadas *à priori*: pedagógico-didática, funcional e dos espaços e administrativo-financeira. A dimensão da universalização emergiu *à posteriori*, ao longo do processo de análise.

Para articular as três dimensões fundamentais e subsidiar a análise, as ideias desenvolvidas por Libâneo (2003) sobre funções pedagógicas, gestão funcional e dos espaços e gestão financeira e administrativa foram fundamentais: as **funções pedagógicas** respondem pela viabilização do trabalho pedagógico-didático e por sua integração e articulação com os professores em função de qualidade de ensino. Na escola, as funções pedagógicas estão relacionadas a atividades-fim, enquanto as administrativas estão relacionadas a atividades-meio, mas ambas estão impregnadas do caráter educativo-formativo, próprio das instituições educacionais.

<sup>3</sup> Os artigos com os quais trabalhamos estão em notas de rodapé para identificá-los em cada categoria analisada no item 4 deste artigo.

A **gestão funcional e dos espaços**, de acordo ainda com Libâneo (2003) requer uma atenção mais cuidadosa e permanente pelo fato de serem utilizados por todos quantos frequentam a escola. A preservação da qualidade dos espaços e a sua qualificação deve ser da responsabilidade de todos os que neles vivem e convivem e, uma das estratégias para conseguir que as pessoas se dediquem à preservação dos espaços é desenvolver nelas o sentimento de pertença. Professores, estudantes e funcionários, deverão ser vinculados aos espaços, a determinadas salas ou gabinetes para que se sintam pertencentes e assumam a necessidade da sua preservação. Muitas vezes as pessoas queixam-se de falta de espaço nas escolas, porém é comum encontrar salas de aulas subaproveitadas, sendo usadas como locais de armazenamento de mobiliário degradado ao longo de vários anos. A **gestão financeira e administrativa** compreende fundamentalmente a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. É importante salientar que na escola todas as ações devem favorecer as atividades pedagógicas, sendo que nenhuma atividade-meio deve sobrepor-se a este objetivo. Nas ações de cunho administrativo, estão incluídas as tarefas para dar o apoio necessário ao trabalho do professor em sala de aula.

Para adensar os debates acerca do tema proposto neste artigo e apoiar as discussões, operamos com produções de pesquisadores tais como Dourado (2006) e Paro (2010) que contribuíram para a compreensão do objeto gestão escolar em seus diferentes aspectos; Lombardi (2010) e Santos (2008) balizaram o entendimento da ideia de administração de modo mais amplo; Fusari (2008), Alonso (1974) e Teixeira (1964) foram aportes para a sustentação do desenvolvimento da ideia de função organizativa da escola. Libâneo (2001) contribuiu para orientar sobre os tipos de gestão escolar em suas distintas concepções: concepção técnico-científica, autogestionária e democrática-participativa; Alarcão (2001) contribuiu para o entendimento dos princípios das escolas inovadoras e os modelos gestionários que as apoiam.

Como fonte de pesquisa, a localização das revistas é facilitada por seu *site* próprio. No caso deste estudo, acessamos os periódicos em formato digital, transferindo-os em sua totalidade de números desde 2010 para posterior acesso (*download* do formato pdf). O periódico mantém acervo disponível *online* excetuando-se entre 1949 a 1991. Tendo como mote a produção da RBEP no período recortado, a opção com a qual trabalhamos foi a realização de uma revisão crítica de bibliografia temática sobre o tema Gestão Escolar. Os dados foram validados à luz das definições propostas por Brito (1994) sobre as três dimensões de atuação da Gestão Escolar: pedagógico-didática, funcional e dos espaços e administrativo-financeira em articulação com os argumentos de Libâneo (2003) sobre funções pedagógicas, gestão funcional e dos espaços e gestão financeira e administrativa que encontramos no número expressivo de 98 artigos publicados entre 2010 a 2018.

## 2.1. A Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP) como *locus* da pesquisa

A Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP) publicou os primeiros estudos e relatos de pesquisas que colaboraram para institucionalizar disciplinas como a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, a Biologia



Educacional, a História da Educação e a Filosofia da Educação e também para aumentar os debates travados entre questões políticas orientadas para a universalização do ensino no País (Mazzotti, 2005).

O fragmento abaixo é parte do editorial da edição comemorativa pelos 60 anos da RBEP, fundada em 1944, como um esforço de pensar a política educacional do país; como registrado em cada exemplar dessa época, estão evidenciadas as finalidades deste veículo de divulgação do campo educacional que é definida como um “órgão dos estudos e pesquisas do Ministério da Educação e Cultura”; é publicada pelo Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, com a finalidade de “expor e discutir questões gerais da pedagogia e, de modo especial, os problemas da vida educacional brasileira” (Rothen, 2005, p. 194). A RBEP congrega pesquisadores dos fenômenos educacionais brasileiros e visa refletir o pensamento dos docentes.

Seus artigos resultam de colaboração, sempre solicitada e registra mensalmente os resultados de estudos elaborados por distintos órgãos do Ministério da Educação (MEC) e dos Departamentos Estaduais de Educação. Mantém também uma seção bibliográfica, que objetiva publicar “estudos pedagógicos nacionais e estrangeiros”. A Revista “deseja contribuir para a renovação científica do trabalho educativo e para a formação de uma esclarecida mentalidade pública em matéria de educação” (Rothen, 2005, p. 194).

Observamos que desde a fundação do INEP<sup>4</sup> em 1937, Lourenço Filho implementou com efetividade os seus objetivos, que também se estenderam à Revista. O Decreto Lei 580 esclarece sobre as funções:

Organizar a documentação relativa à história e ao estado atual das doutrinas e técnicas pedagógicas; manter intercâmbio com instituições do país e do estrangeiro; promover inquéritos e pesquisas; prestar assistência técnica aos serviços estaduais, municipais e particulares de educação, ministrando-lhes, mediante consulta ou independentemente dela, esclarecimentos e soluções sobre problemas pedagógicos; divulgar os seus trabalhos (Brasil, 1938).

Kuramoto (2006) demonstra que a informação científica é fundamental para o desenvolvimento de uma nação. É nos periódicos que se divulgam os resultados das pesquisas científicas à comunidade de um determinado campo de conhecimento. Para que a produção científica possa se consolidar é preciso que sejam registradas em algum suporte e assim, os periódicos podem ser um destaque como um modo para a divulgação. A constante revisitação a estes escritos, a reprodução ou contestação às ideias ali postas, é um dos fatores que contribui à consolidação dos campos de conhecimento, pois começa a haver unificação de conceitos e significados. No ano de 1944, a importância da divulgação de ideias e pesquisas sobre educação já era percebido pelo INEP. No *síte* do INEP esta condição para o crescimento e consolidação do campo educacional está em destaque.

---

<sup>4</sup> O Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP) foi criado, por lei, no dia 13 de janeiro de 1937, sendo chamado inicialmente de Instituto Nacional de Pedagogia; iniciou seus trabalhos de fato, com a publicação do Decreto-Lei nº 580, que regulamentou a sua organização, estrutura e também modificou sua denominação para Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos. Foi criado, dentre outros fins, para racionalizar o Estado por meio de ações técnicas. Seu primeiro diretor-geral foi o professor Lourenço Filho (Rothen, 2005).

O ano de 1944 foi importante para o Inep, principalmente devido ao lançamento da Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP), que ocorreu no mês de julho. Todas as informações educacionais produzidas pela autarquia passaram a ser publicadas neste veículo, que até hoje atende aos gestores, pesquisadores e estudiosos da educação<sup>5</sup>.

O excerto acima mostra que os periódicos “possuem diversas características significativas, as quais nos contam muita coisa sobre a comunidade científica e sobre o modo como ela trabalha” (Ziman, 1981, p. 114). Eles se constituem em um mecanismo formal de comunicar, por meio da publicação, a sistematização das descobertas de pesquisas capazes de contribuir com o avanço científico, nesse caso do campo educacional.

A escolha da Revista se deu devido à sua criação e posicionamento: cientificação do campo educacional brasileiro. Fundada em 1944, como aporte ao então Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), a RBEP foi, e ainda é, um dos canais por excelência de divulgação dos conhecimentos sobre a educação e fonte de estudos para pesquisadores, gestores, professores entre outros. Anísio Teixeira em seu discurso de posse no INEP mostra o ambiente de efervescência intelectual e de necessidade de mudanças no período:

Sou dos que pensam que estamos vivendo uma hora de aguda premência e de grandes exigências da vida nacional [...] Épocas, como a nossa, já têm marcado a humanidade, nas suas transformações históricas; mas, não creio que, em nenhuma delas, como na atual, tenha havido uma consciência tão viva de transição e perigo. [...] Tudo isso vem resultar na imposição ao sistema de educação nacional de novos deveres, novos zelos, novas condições e novos métodos. Com efeito, não podemos olhar para a escola, hoje, como se fosse ela apenas aquela pacífica e quieta instituição, que crescia, paralelamente à civilização, nas mais das vezes com um retardamento nem sempre prejudicial sobre as suas mudanças, mas, sempre, cheia de vigor e rigor moral e até, não raro, excessiva em sua preocupação de formar e disciplinar o futuro homem. Hoje, no atropelado do crescimento brasileiro e no despreparo com que fomos colhidos pelas mudanças, a própria escola constitui um mau exemplo e se faz um dos centros de nossa instabilidade e confusão. [...] Os estudos do INEP deverão ajudar a eclosão desse movimento de consciência nacional indispensável à reconstrução escolar. Com tal planejamento, estaremos prosseguindo ao estudo objetivo da educação e lançando as bases de nossa ciência da educação. Uso esta palavra – ciência – com extremo cuidado, porque, entre nós, dela se vem abusando, como não menos, da palavra técnica (Teixeira, 1952, p. 69-70).

A RBEP, no campo educacional foi, e continua sendo, um veículo de disseminação das mudanças necessárias nesse campo, tendo em vista um País que possui como horizonte o abandono do arcaico e a busca da modernização.

---

<sup>5</sup> BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. História. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historia>> Acesso em: 04 mar. 2021.

### 3. Gestão escolar: breves reflexões

Habitualmente se encontram modelos de gestão empresarial sendo adaptadas para os mais diversos tipos de organização. Não obstante, encontramos escolas vistas também como empresas, com altos índices de rotatividade, metas quantitativas a serem alcançadas e, compreendendo a educação como uma mercadoria<sup>6</sup>. Assim, a Administração Escolar aparece “como orientação capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar em correspondência às expectativas da sociedade” (Félix, 1986, p. 72). Numa visão conservadora da Gestão Escolar opta-se por adotar nas escolas os princípios vigentes na administração de empresas, podendo ocorrer que o processo de gestão seja visto apenas como “uma das aplicações da Administração Geral” (Paro, 2010, p. 124). Paro (2010, p. 140) enfatiza que há a necessidade de se destacar para cada tipo de Gestão Escolar os seguintes aspectos: 1) o papel do educando no processo de produção pedagógico; 2) o conceito de “produto” da educação escolar; 3) a natureza do saber envolvido no processo educativo escolar.

As análises de Alonso (1974) estão relacionadas com o tecnicismo, tão característico das escolas e apropriado da Administração de Empresas na busca da obtenção da Qualidade Total. Trata-se, portanto, de uma transposição de técnicas da Administração para a vida escolar. Já Teixeira (1964) ao considerar as necessidades específicas e peculiares das organizações escolares para justificar a necessidade de uma Gestão Escolar apropriada, se difere dos demais pensadores ao entender que a natureza da função administrativa é a de “subordinação e não de comando da obra da educação, que, efetivamente, se realiza entre o professor e o aluno” (Drabach; Mousquer, 2009, p. 271). Desta forma, Teixeira (1964) rejeita a aplicação das teorias administrativas empresariais nas instituições escolares, em função da diferença nos objetivos destas últimas.

Libâneo (2001, p. 2) demonstra que a concepção técnico-científica se fundamenta na hierarquia de cargos e funções objetivando racionalizar o trabalho e tornar os serviços escolares eficientes. O pesquisador compreende que tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial. A concepção autogestionária, conforme esse pesquisador, deve estar fundamentada na responsabilidade da coletividade e na “ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição”. Nesta concepção a escola deixa de ser “uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas [...], ela depende [das] experiências subjetivas [...] e de suas interações sociais, [...], dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos” (Libâneo, 2001, p. 3). Nesse modelo de gestão pretende-se que envolva os estudantes e professores, com os primeiros sendo percebidos como partícipes centrais do processo de ensino/aprendizagem e que o professor deixa de ser o detentor do conhecimento para se tornar mediador de saberes.

Sendo assim, o protagonismo é disseminado entre os partícipes do processo, reduzindo o distanciamento entre as “castas”: Gestão Escolar,

<sup>6</sup> Tal perspectiva gera, inclusive, altos índices de rotatividade entre os professores e estudantes, o que fragiliza a relação ensino-aprendizagem.



professores, estudantes e funcionários. Para atingir este nível de sofisticação, o planejamento centrou-se no núcleo duro dos promotores desta educação, os gestores escolares (Oliveira, 2008); neste aspecto é importante perceber e reconhecer os níveis de conhecimento, de influência e de articulação nas organizações escolares.

Nas escolas contemporâneas, nos níveis estruturais acima descritos, a Gestão Escolar democrática deve oportunizar novas demandas vindas da sociedade tais como a condição de aprender e ensinar. O conhecimento se estende universalmente quando, dentro da estrutura, os relacionamentos estão voltados para a construção do conhecimento que está fundamentado no compartilhar e no associar conceitos e entendimentos. Admitir que o comprometimento de todos produz consequências importantes no espaço escolar é o princípio para a inovação das práticas pedagógicas (Alarcão, 2001).

Neste sentido, a construção científica do campo educacional é importante, posto que deve contribuir para a consolidação também das práticas escolares e os periódicos são mecanismos que permitem a divulgação dos resultados de pesquisas produzidas. Desta maneira a RBEP está entre as mais significativas no campo da educação e pode indicar a percepção de como vem sendo compreendidas as dimensões sobre Gestão Escolar. Para cumprir o objetivo proposto nesse artigo é que se transita pelas “folhas” desta publicação entre os anos de 2010 a 2018.

#### **4. Analisando as dimensões da gestão escolar na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP) entre os anos de 2010 a 2018**

##### **A dimensão Pedagógico-didática**

A primeira dimensão, pedagógico-didática, é fundamental para o êxito da apropriação dos conhecimentos. Elas subjazem nos temas avaliação, que aparece em 11 artigos; prática pedagógica visível em 18; qualidade da educação debatida em 4 artigos e formação docente em 24. A avaliação<sup>7</sup> aparece sob duas formas: interna e externa. A primeira aparece com intuito de conhecer mais profundamente as instituições de ensino e como elas avaliam os seus estudantes. Encontramos em Conceição (2015 – v. 96, n. 244)<sup>8</sup> o interesse em conhecer o perfil dos estudantes internos no ensino profissional agrícola, bem como o faz Suguimoto *et al.* (2017 – v. 98, n. 250) que avalia o letramento digital no curso superior. A segunda é vista de forma ampla e sob a ótica de instrumentalização do sistema educacional analisado em sua estrutura e implementação, tais como em Bauer (2010 – v. 91, n. 228) que compara o sistema educacional brasileiro com outras realidades; Lambert (2016 – v. 97, n. 247) mostra como a Austrália trata a temática e como isto impacta na qualidade do sistema educacional daquele país. Gusmão e Ribeiro (2016 – v. 97, n. 247) mostram como impactou uma política educacional proativa no estado do Acre a partir do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) destacando a

<sup>7</sup> Os 11 artigos que abordam avaliação são: Conceição, 2015; Suguimoto *et al.*, 2017; Bauer, 2010; Lambert, 2016; Gusmão e Ribeiro, 2016; Ortigão e Aguiar, 2013; Andriola e Suliano, 2015; Rosário, Almeida e Freitag, 2013; Sousa, 2012; Machado, 2015; Silva, 2016.

<sup>8</sup> Essas informações se referem ao ano de publicação, volume e número da RBEP no qual o artigo foi publicado.

articulação entre a implementação política e a participação na vivência educacional.

Ortigão e Aguiar (2013 – v. 94, n. 237) analisam a Provinha Brasil e mostram que há problemas sociais externos à escola, tal como demonstram Andriola e Suliano (2015 – v. 96, n. 243). Considerando avaliação externa ampla, Rosário, Almeida e Freitag (2013 – v. 94, n. 237) mostram que há limitações em relação aos instrumentos utilizados, tais como a Provinha Brasil.

Estas formas de avaliação, suas concepções, utilizações, discussão de limitações e amplitude foram debatidas tanto na literatura produzida e divulgada, quanto nas academias que as buscam para fundamentar a formação de novos profissionais. Na literatura produzida acerca da temática, encontra-se Sousa (2012 – v. 93, n. 234) que analisou a temática avaliação da educação entre 1998 e 2010 destacando a fundação do Inep como um catalisador do tema nas publicações. Machado (2015 – v. 96, n. 242) por sua vez, recupera em sua resenha a gênese da Avaliação Educacional com o intuito de relacionar avaliação com qualidade da educação. Silva (2016 – v. 97, n. 245) mostra como a temática da Avaliação Educacional em Larga Escala é trabalhada nos cursos de graduação em Pedagogia, ressaltando a sua presença nos currículos que foram estudados.

Sobre o tema **prática pedagógica**<sup>9</sup>, a Revista apresenta alguns aspectos tais como a prática em sala de aula, as políticas que a alicerçam e a gestão e monitoramento destas práticas. Teruya *et al.* (2013 – v. 94, n. 237) analisa salas multisseriadas em uma escola no Acre como lacunas existentes, como marca do atraso em um ensino rural. Alves e Dayrell (2016 – v. 97, n. 247) explicitam processos de escolarização de jovens rurais em Governador Valadares/MG, ratificando o discurso de falta de sentido do currículo, baixa escolaridade dos pais e de poucas perspectivas de futuro. Santos (2017 – v. 98, n. 250) aborda o trabalho e a educação de jovens de 15 a 29 anos residentes no campo, reforçando os desafios à ampliação da escolaridade.

Zambon e Terrazzan (2013 – v. 94, n. 237) destacam o processo de escolha de material didático tentando aproximar às políticas de ensino-aprendizagem. Bego (2017 – v. 98, n. 250) analisa o material didático, sugerindo a implantação de um sistema apostilado de ensino e Pena (2017 – v. 98, n. 250) sugere um *design* educacional e material didático impresso para a educação a distância.

A liberdade da prática pedagógica e da reflexão em sala de aula estão presentes em Correa e Matos (2014 – v. 95, n. 239) a partir de John Dewey. Nagumo e Teles (2016 – v. 97, n. 246) defendem o uso de celular na escola, com regras, como recurso didático, motivação e abordam também as consequências do emprego desta tecnologia. A ausência de educação tecnológica nas escolas, coloca em dúvida iniciativas como a implantação do Programa Nacional de Tecnologia Educacional (PROINFO) é a defesa de Martins e Flores (2015 – v. 96, n. 242). Fonseca (2010 – v. 91, n. 228) analisa a relação entre sujeitos, saberes e práticas na escola.

<sup>9</sup> Os 18 artigos relacionados à prática pedagógica são: Teruya *et al.*, 2013; Alves e Dayrell, 2016; Santos, 2017; Zambon e Terrazzan, 2013; Bego, 2017; Pena, 2017; Correa e Matos, 2014; Nagumo e Teles, 2016; Martins e Flores, 2015; Fonseca, 2010; Severo, 2015; Koga e Rosso, 2015; Zluhan e Raitz, 2014; Guedes, Silva e Garcia, 2017; Fritsch, Vitelli e Rocha, 2014; Miziara; Ribeiro e Bezerra, 2014; Magalhães e Cyranka, 2014; Parente, 2014.

Severo (2015 – v. 96, n. 244) aborda a educação não escolar como um campo de práticas pedagógicas em uma sociedade pedagógica para além do currículo escolar. Koga e Rosso (2015 – v. 96, n. 244) problematizam as relações entre as representações sociais sobre o estudo e o desempenho na Prova Brasil. A gestão de conflitos minimizada com o compartilhamento de educação em Direitos Humanos é trabalhada por Zluhan e Raitz (2014 – v. 95, n. 239) e Guedes, Silva e Garcia (2017 – v. 98, n. 250) que defendem a construção de um Projeto Político Pedagógico na perspectiva da educação em direitos humanos. Fritsch, Vitelli e Rocha (2014 – v. 95, n. 239) analisam a defasagem idade-série problematizando indicadores de qualidade da educação como escola de tempo integral. Estudam a atuação do coordenador pedagógico Miziara; Ribeiro e Bezerra (2014 – v. 95, n. 241) e os professores que trabalham com Língua Portuguesa Magalhães e Cyranka (2014 – v. 95, n. 241); professores que atuam em séries multisseriadas são analisados por Parente (2014 – v. 95, n. 241).

No terceiro tema, que se relaciona a **qualidade da educação**<sup>10</sup>, Setúbal (2010 – v. 91, n. 228) critica a relação qualidade e economia e sugere repensar a função do professor, do estudante e da escola e a necessidade de um pensar diferenciado sobre alocação de recursos e ampliação de possibilidades. Gusmão (2013 – v. 94, n. 236) analisa as noções de qualidade da educação por dois aspectos: 1) a elevação do desempenho dos estudantes nas provas de larga escala; e 2) a garantia de condições de ensino que conduzam a uma formação ampla dos estudantes. Indicadores de qualidade do ensino fundamental são analisados por Namen, Borges e Sadala (2013 – v. 94, n. 238). Lacerda e Ferri (2015 – v. 96, n. 242) investigam as relações entre os indicadores presentes no Conceito Preliminar de Curso (CPC) dos cursos de Pedagogia no Brasil, com base nos resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) de 2008.

Sobre o último tema, **Formação docente**<sup>11</sup>, foram encontradas duas abordagens: formação inicial e continuada. Observamos textos abordando o percurso formativo inicial nas mais diversas áreas profissionais, tais como: estudantes de Pedagogia por Ens (2010 – v. 91, n. 227); professores para Educação de Jovens e Adultos (EJA) envolvendo pesquisas na Argentina e no Brasil por Pereira e La Fare (2011 – v. 92, n. 230); formação de educadores de EJA na latinoamérica demonstrado por Cuenca (2015 – v. 96, n. 244); professoras das classes populares por Dias (2015 – v. 96, n. 244); engenheiros professores da educação profissional e tecnológica debatido por Souza (2017 – v. 98, n. 248). Bedin e Del Pino (2018 – v. 99, n. 251) defendem que há interações e intercessões em rodas de conversa também nos espaços de formação inicial docente.

Quanto à formação continuada, encontramos duas vertentes: a que analisa os objetivos da formação e aquelas que investigam as metodologias que alcançam o objetivo formativo. Uma terceira, bem menos presente, mostra

<sup>10</sup> Os 4 artigos que analisam qualidade na educação são: Setúbal (2010); Gusmão (2013); Namen, Borges e Sadala (2013); Lacerda e Ferri (2015).

<sup>11</sup> Os 24 artigos que tratam da formação docente são: Ens, 2010; Pereira e La Fare, 2011; Cuenca, 2015; Dias, 2015; Souza, 2017; Bedin e Del Pino, 2018; Hübels, 2013; Groenwald, Justo e Gelle, 2013; Neitzel e Ferri, 2011; Cestari, 2011; Albuquerque e Galiazzi, 2011; Hass *et al.*, 2016; Leal e Ferreira, 2011; Assis e Pessoa, 2015; Dalmazo *et al.*, 2010; Pipitone, Zuffi e Rivas, 2010; Mercado e Araújo, 2010; Vaillant, 2010; Mauricio, 2012; Lima, 2015; Rodrigues e Saheb, 2015; Parrelli *et al.*, 2013; Felden, 2017; Lima e Althaus, 2016.

o diagnóstico e panorama da formação do professor em um ambiente de constantes transformações. Quanto ao objetivo da formação continuada Hübner (2013 – v. 94, n. 237) problematiza a implantação da formação continuada para professores da educação básica nos anos iniciais com ações voltadas para municípios com baixo IDEB; Groenwald, Justo e Gelle (2013 – v. 94, n. 238) analisam a formação continuada de professores de Matemática visando ao desenvolvimento para o exercício pleno da cidadania.

Quanto às metodologias que envolvem formação, Neitzel e Ferri (2011 – v. 92, n. 230) apresentam a metodologia do currículo integrado e laboratório de vivências pedagógicas em uma formação continuada para professores da educação básica. Cestari (2011 – v. 92, n. 230) ressalta a utilização de autobiografias e formação, articulando aproximações problemáticas no Movimento Pesquisa/Formação. Albuquerque e Galiazzi (2011 – v. 92, n. 231) se apoiam na ideia de que a formação do professor pode ter mais qualidade se realizada em Rodas de Formação e Hass *et al.* (2016 – v. 97, n. 247) defendem a utilização de rodas de pesquisa e formação em educação especial analisando estudantes com deficiência. Na área de ensino da escrita, Leal e Ferreira (2011 – v. 92, n. 231) analisam estratégias formativas utilizadas no programa Pró-Letramento. Assis e Pessoa (2015 – v. 96, n. 244) focam em uma metodologia que coloca o conteúdo à frente da formação continuada.

Dalmazó *et al.* (2010 – v.91, n.227) fazem um diagnóstico sobre formação que inicia com o trabalho docente do professor formador no contexto atual das reformas e das mudanças no mundo contemporâneo. Na mesma edição, Pipitone, Zuffi e Rivas (2010 – v. 91, n. 227) analisam o programa de formação de professores da Universidade de São Paulo, destacando desafios, como o desenvolvimento dos conceitos de estágio supervisionado, de prática como componente curricular e de atividades acadêmico-científico-culturais, além das dificuldades inerentes à construção de uma nova identidade docente no interior dos cursos de licenciatura e na própria universidade.

Mercado e Araújo (2010 – v. 91, n. 227) discutem sobre o Letramento digital nas interações *on-line* utilizando para isto fóruns de discussão do programa de formação continuada em mídias na educação. Vaillant (2010 – v. 91, n. 229) analisa iniciativas mundiais para melhorar a formação dos professores trazendo algumas alternativas possíveis de serem replicadas na agenda brasileira. Mauricio (2012 – v. 93, n. 233) mostra um recorte da realidade dos anos oitenta a partir de uma experiência de formação de professores, o projeto Complexo Educacional de São Gonçalo (CESG) e desvela uma concepção de formação que tem o professor como eixo para a construção do sistema público de ensino.

Abrindo uma nova frente de debates Lima (2015 – v. 96, n. 243) apresenta uma análise da necessidade formativa de docentes ingressantes numa universidade pública, demonstrando preocupação com o planejamento e visando o aumento de qualidade. No mesmo sentido, Rodrigues e Saheb (2015 – v. 96, n. 242) pensam a concepção de professores e educadores da educação infantil fundamentados nas ideias de Morin. Sobre a manutenção da formação continuada, principalmente em grupos de pesquisa, Parrelli *et al.* (2013 – v. 94, n. 236) avaliam suas tensões e (re) construções.

Debatendo o desenvolvimento da carreira profissional docente, consequência da formação inicial, Felden (2017 – v. 98, n. 250) mostra os desafios e tensões na educação superior na perspectiva de coordenadores de

área. Lima e Althaus (2016 – v. 97, n. 245) relacionam o desenvolvimento de práticas pedagógicas em sala de aula com a promoção da saúde do professor, demonstrando uma preocupação com a humanização do serviço educacional.

## A dimensão funcional e dos espaços

A segunda dimensão a ser analisada, **Funcional e dos espaços**<sup>12</sup> se manifesta especialmente por meio do tema alimentação, encontrado em um artigo. O único artigo que se destacou foi o proposto por Mota, Mastroeni e Mastroeni (2013 – v. 94, n. 236) que aborda sobre o Consumo da refeição escolar na rede pública municipal de ensino, discutindo a prevalência de estudantes do Ensino Fundamental I focando a refeição que é feita pelos estudantes no domicílio, antes de se deslocarem para a escola, e também os estudantes que consomem a alimentação oferecida pela própria escola. A aparente não relevância do tema, trata de uma ação da Gestão Escolar de máxima importância: o planejamento de alimentação na escola, da manutenção de estoques e do espaço no refeitório para alimentação simultânea dos estudantes.

## A dimensão administrativo-financeira

A categoria analítica dimensão administrativo-financeira se faz presente por meio dos temas financeiro que aparecem em 4 artigos; a ideia de Gestão Escolar em 2 artigos; a questão dos recursos humanos presentes em 3 artigos; a ideia de democratização, debatida em 4 artigos; ações afirmativas, presentes em 22 artigos; universalização tratada em um artigo e vagas, presentes em 4 artigos.

O tema, **Financeiro**<sup>13</sup>, pode ser observado sob o prisma do Plano Nacional de Educação, provimento de recursos e formas de remuneração dos docentes. Um levantamento bibliográfico nas publicações da própria RBEP feita por Velloso (2012 – v. 93, n. 234) analisa a agenda de estudos sobre financiamento da educação, destacando-se a vinculação constitucional de recursos para a manutenção e o desenvolvimento do ensino; no entanto, questões referentes à equidade e à eficiência, que estão presentes no cenário, não foram bem contempladas.

Explicitando as deficiências e limitações do financiamento do Sistema e Plano Nacional de Educação, Fernandes, Brito e Peroni (2012 – v. 93, n. 235) apresentam as articulações público-privado e financiamento como uma das soluções de um Estado que atende o mercado e administra com escassez monetária. Subirá (2013 – v. 94, n. 237) problematiza o impacto da remuneração inicial dos professores das redes municipais do Paraná apontando para uma falta de fiscalização no alinhamento com outras esferas do Estado e na mesma direção Ribeiro e Jesus (2014 – v.95, n.241) ao analisar

---

<sup>12</sup> A dimensão funcional e dos espaços por meio do tema alimentação foi encontrada no artigo de Mota, Mastroeni e Mastroeni (2013).

<sup>13</sup> O tema financeiro foi abordado nos artigos de Velloso, 2012; Fernandes, Brito e Peroni, 2012; Subirá, 2013; Ribeiro e Jesus, 2014.

a evolução dos recursos federais nos programas de transporte escolar ressaltam os impactos causados na educação básica. Destacam as vantagens e influência deste processo na universalização e do maior acesso ao ensino, além de contribuir para a educação no trânsito.

O segundo tema, **Gestão Escolar**<sup>14</sup>, é abordado de modo mais direto unicamente em dois artigos. Ferreirinha (2015 – v. 96, n. 243) desenha um panorama sobre o gestor escolar no ensino público, objetivando gerar reflexões que fundamentem novas análises e outras pesquisas e Esquinsani (2016 – v. 97, n. 247) traz contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação com foco em legislações municipais e conclui que o avanço democrático conquistado pelos municípios ratifica a necessária regulamentação da gestão democrática.

Em terceira perspectiva, o tema **Recursos Humanos**<sup>15</sup> que é debatido em três artigos e demonstraram interesse em pensar o professor frente à escola e suas práticas em uma reflexão sobre a sua vida e prática. Curi (2013 – v. 94, n. 237) preocupou-se em trazer à tona as práticas e reflexões de professoras numa pesquisa longitudinal. Destaca a constituição do grupo, as ações desenvolvidas, as reflexões das professoras e as considerações que permitem avançar nos processos de ensino de Matemática e formação de professores.

Arelaro *et al.* (2014 – v. 95, n. 239) se preocupam em analisar as condições do trabalho docente a partir da carreira na rede municipal de ensino de São Paulo. Mostraram a importância de se elaborar ou adequar os planos de carreira, cargos e salários dos profissionais do magistério em face da nova legislação. Destaca a presença de meritocracia para a progressão funcional que está baseada em títulos e tempo de serviço, embora a avaliação de desempenho esteja prevista na Lei. Por fim, Vicente (2014 – v. 95, n. 241) fundamentado nos pressupostos de Bourdieu, analisa a relação que um grupo de agentes tem com seu estudo e como se expressa a relação fundamental que sua classe social possui com a sociedade global. O autor o faz traçando o percurso formativo dos professores e o posicionando frente ao sistema.

O item quatro que trata o tema **Democratização**<sup>16</sup> pode ser analisado como uma consequência da busca da universalização da educação conforme aponta Lima (2011 – v. 92, n. 231) quando debate sobre estatísticas oficiais de matrícula e de escolarização. Nesta mesma perspectiva o trabalho de Guerrini *et al.* (2018 – v. 99, n. 251) defende que no *campus* de Londrina da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) houve acesso e democratização do ensino superior com a instituição da Lei nº 12.711/2012.

Xavier e Szymanski (2015 – v.96, n. 242) o diálogo como uma marca da democratização exemplificado pelo processo de construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) contemplado e reconhecido por *conversa, participação, silêncio, integração e construção de conhecimento*. Nesse mesmo sentido, a família na da escola participando e contribuindo com a construção do espaço escolar também pode ser visto como democratização, conforme explicita Acuña-Collado (2016 – v. 97, n. 246). Em sua análise atribui à escola a

<sup>14</sup> O tema Gestão Escolar está presente nos artigos de Ferreirinha, 2015; Esquinsani, 2016.

<sup>15</sup> O tema Recursos Humanos aparece nos artigos de Curi, 2013; Arelaro *et al.*, 2014; Vicente, 2014.

<sup>16</sup> O tema Democratização está presente nos artigos de Lima, 2011; Guerrini *et al.*, 2018; Xavier e Szymanski, 2015; Acuña-Collado, 2016.

criação de estratégias que não obstaculizem a participação dos pais/responsáveis e professores, incluindo a comunidade ao contexto escolar para ampliar os espaços de reflexão e as instâncias de participação.

O tema **Ações afirmativas**<sup>17</sup> emerge como o quinto tema que é problematizado em 22 artigos. As ações afirmativas são apresentadas conforme o recorte da população seja por cor, raça, gênero, classe social, sob a ótica do acesso, da permanência, da eficácia e da manutenção dos estudantes nesses programas. Lima (2013 – v. 94, n. 236) critica a preocupação exacerbada quanto a critérios meramente comportamentais e fenotípicos ocupando espaço central nos processos que avaliam a vida escolar, enquanto os fatores geradores de desigualdades ainda permaneçam velados.

As ações afirmativas defendendo o aumento das chances de negros na escola podem ser observadas nos debates de Velloso e Cardoso (2011 – v. 92, n. 231) quando estudam as chances de ingresso de negros na Universidade de Brasília, destacando as desigualdades sociais e raciais de acesso. Ainda utilizando o critério racial, Boebber e Grisa (2011 – v. 92, n. 232) relacionam o critério racial e a experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) trazendo à tona a garantia do direito à educação presente na Constituição.

Seguindo a mesma perspectiva com o foco no poder estatal para reduzir as desigualdades e promover a equidade em relação aos afrodescendentes, Vincenzi e Brega Filho (2011 – v. 92, n. 232) concluem que não se trata de alocar, sem critérios e por um sentimento leigo de justiça, os negros em setores ocupados por brancos, mas de utilizar critérios legítimos de ingresso, com o fim de diminuir as desigualdades e promover uma concepção plural e radical de democracia.

Ao estudar as relações entre as ações afirmativas e a pobreza no Brasil, Pereira e Zientarski (2011 – v. 92, n. 232) chegam à conclusões semelhantes: por lei se implementa uma tentativa de mitigação do que é característica exteriorizada das minorias, abrandando as particularidades próprias que as fazem minoria, na tentativa sempre frustrada de se aproximar do padrão social. Silva (2014 – v. 95, n. 240) ao estudar ações inclusivas no ensino superior brasileiro demonstra ser necessário o rompimento com os laços que geraram tais exclusões da sociedade.

Marques, Franco e Schlindwein (2011 – v. 92, n. 232) analisam a partir de um estudo de caso a relação entre universidade e movimentos sociais no Brasil e destacam a participação dos movimentos sociais do campo na discussão e na implementação do curso de Agronomia e relata alguns impactos como, por exemplo, a demanda para que o acesso não se limite às camadas mais elevadas da sociedade, como vem ocorrendo historicamente no Brasil.

Sousa e Portes (2011 – v. 92, n. 232) demonstram que não pode haver somente ações afirmativas para ingresso do estudante no sistema de ensino,

<sup>17</sup> O tema ações afirmativas presente nos artigos de Lima, 2013; Velloso e Cardoso, 2011; Boebber e Grisa, 2011; Vincenzi e Brega Filho, 2011; Pereira e Zientarski, 2011; Silva, 2014; Marques, Franco e Schlindwein, 2011; Sousa e Portes, 2011; Bruno, 2011; Lopes e Freitas, 2016; Freitas, 2011; Bergamaschi, Doebber e Brito, 2018; Silva, Pinezi e Zimmerman, 2012; Peixoto e Braga, 2012; Matos *et al*, 2012; Maciel, 2012; Souza, 2012; Coelho, 2013; Silva, Cymrol e D'Antino, 2012; Santos, 2012; Queiroz *et al*, 2015; Albuquerque e Pedron, 2018.

pois isto não garante nem a qualidade, nem a permanência. Analisam as propostas de políticas/ações afirmativas das universidades públicas e as políticas/ações de permanência nos ordenamentos legais.

Com relação às ações afirmativas que beneficiam os surdos, Bruno (2011 – v. 92, n. 232) estuda as políticas afirmativas para a inclusão do surdo no ensino superior no Mato Grosso do Sul, demonstrando que os surdos se deparam com o enfrentamento de problemas relativos à promoção de condições mais equitativas de oportunidades e de acesso aos exames vestibulares. Nesta mesma abordagem Lopes e Freitas (2016 – v. 97, n. 246) retomam o debate sobre a construção do projeto bilíngue para surdos no Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES) na década de 1990, como uma agenda pressionada pelo Colégio de Aplicação dessa instituição, demonstrando que os agentes podem influenciar as tomadas de decisão quanto à implementação de políticas públicas orientadas a uma classe específica com recortes e necessidades específicas.

As contradições, limites e possibilidades da gestão da educação escolar indígena são trazidas por Freitas (2011 – v. 92, n. 232) abordando o trabalho do Instituto Insikiran da Universidade Federal de Roraima (UFRR) que vem implementando políticas de acesso à educação superior aos povos indígenas de Roraima e consolidando políticas públicas de ensino superior a essas populações. Também foi feito um estudo das políticas de acesso e permanência de estudantes indígenas em universidades brasileiras por Bergamaschi, Doebber e Brito (2018 – v. 99, n. 251), demonstrando a necessidade de efetivação de processos de interculturalidade na prática e não somente na legislação vigente.

A mera adoção do sistema de reserva de vagas (sociais e raciais) não é suficiente para a diversificação da base social do ensino superior, mas pode contribuir para a efetiva promoção de mudanças na estrutura institucional e organizacional das universidades brasileiras, conforme destacam Silva, Pinezi e Zimerman (2012 – v. 93, n. 233) ao investigar as ações afirmativas frente à inclusão regional na Universidade Federal do ABC.

Na contramão das ações afirmativas que atribuem cotas para entrada nas instituições de ensino, Peixoto e Braga (2012 – v. 93, n. 233) destacam o programa de bônus para ingresso nos cursos de graduação da UFMG, concluindo que mesmo facilitando o acesso destes estudantes seja por recorte social, de cor ou de raça, há questões que dependem diretamente da atuação dos próprios beneficiários dessas ações. Matos *et al.* (2012 – v. 93, n. 235) debatem o impacto do Programa de Inclusão Social da USP no acesso de estudantes de escola pública ao ensino superior público gratuito, mediante a distribuição de pontuação acrescida para ingresso no sistema; esta ação impacta diretamente na redução da necessidade de políticas de inclusão social.

Preocupada com os resultados provenientes da implementação de ações afirmativas, Maciel (2012 – v. 93, n. 233) se ampara nos dados da UFMA para sinalizar que a adoção de políticas de ação afirmativa requer inúmeras transformações nos ambientes em que se instalam, pois a sua aprovação, por mais “consensual” que seja, não garante a efetivação dos seus objetivos.

Com um estudo feito nas escolas francesas sobre políticas de discriminação positiva, nome pelo qual são designadas as ações afirmativas, Souza (2012 – v. 93, n. 233) mostra que os estudantes possuem tendência a receber o “capital territorial” de sua zona geográfica, tão importante para os



franceses no que concerne ao sentimento de pertencimento. Analisando escolas portuguesas, Coelho (2013 – v. 94, n. 236) observou um *gap* entre os modelos teóricos de inclusão e as intervenções adotadas, com variações em diferentes contextos, ainda que mantidos os princípios da política de inclusão.

Deslocando o foco da legislação e observando as necessidades de composição de uma agenda positiva, Silva, Cymrol e D'Antino (2012 – v. 93, n. 235) analisaram as demandas de docentes do ensino superior para a formação de estudantes com deficiência. Concluíram que os resultados apontam para a necessidade de se instituir um serviço de apoio à comunidade que congregue as ações existentes, mas que se encontram dispersas.

Não se intervém naquilo que não se conhece. Sendo assim, Santos (2012 – v. 93, n. 235) preocupou-se com a análise do perfil socioeconômico e da experiência universitária de bolsistas do ProUni na PUC-Rio, mas alertando veementemente sobre a necessidade de mecanismos que propiciem a manutenção da frequência destes estudantes durante o curso evitando a evasão.

Ao comparar estudantes cotistas com não cotistas, Queiroz *et al.* (2015 – v. 96, n. 243) não encontraram diferenças entre os desempenhos acadêmicos na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), mas explicitam a limitação temporal (um único semestre) como uma pista de direcionamento da pesquisa ou até mesmo um teste de hipótese equivocado, sugerindo a sua ampliação.

A política não tem sentido se não for percebida pela comunidade como sendo elaborada e intentada em prol desta. Sendo assim, Albuquerque e Pedron (2018 – v. 99, n. 251) buscaram entender os objetivos das ações afirmativas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira a partir da percepção da comunidade acadêmica, percebendo que há um amplo entendimento sobre a necessidade de que existam as ações afirmativas.

## A dimensão da Universalização

A quarta dimensão de análise, **universalização**<sup>18</sup>, pode ser percebida no recorte temporal estabelecido em apenas um único artigo que se preocupa com a universalização somente do Ensino Médio. Um aumento deste posicionamento seria um indício de uma (re)contextualização de políticas-públicas, por isto a escolha da análise como uma opção de categoria acrescidas as descritas por Brito (1994). Ao analisar as oportunidades e desafios de um Ensino Médio para todos, Lima e Gomes (2013 – v. 94, n. 238) entendem que a relativa universalização do ensino fundamental não afastou problemas que ainda pairam sobre esse nível de ensino. Tomam como exemplo das altas proporções de reprovação nos anos finais, a disparidade idade-série associada ao fracasso escolar dos estudantes. Ainda questionam como explicar a crescente quantidade de jovens que, mesmo submetidos a condições favoráveis ao sucesso escolar, abandonam o ensino médio.

Outro tema observado nesta dimensão foi o relacionado com as **Vagas**<sup>19</sup>, em quatro artigos. Se por um lado se almeja a universalização do ensino e uma democratização do processo de acesso, por outro há um déficit

<sup>18</sup> A dimensão universalização foi encontrada no texto de Lima e Gomes, 2013.

<sup>19</sup> Na dimensão universalização também figura o tema vagas, que aparece em 4 artigos: Borghi, Adrião e Garcia, 2011; Oliveira e Borghi, 2013; Silva e Ourique, 2012; Costa, 2013.

de vagas ofertadas e que necessita ser equacionada. Neste sentido Borghi, Adrião e Garcia (2011 – v. 92, n. 231) compreendem como solução as parcerias público-privadas para a oferta de vagas na educação infantil em municípios paulistas. Identificam como regularidades e diferenças o que se refere a: implicações da parceria para a normalização e instâncias decisórias no âmbito da política municipal; alterações na organização da administração municipal; gastos efetuados pelos municípios e indicadores educacionais. Os resultados evidenciaram uma diferenciação entre os tradicionais convênios e as novas parcerias que são realizadas, principalmente, com instituições privadas *stricto sensu*. Também nesta linha seguem Oliveira e Borghi (2013 – v. 94, n. 236) ao verificar os arranjos institucionais entre o poder público municipal e instituições privadas para oferta de vagas na educação infantil. Os autores observaram nos municípios estudados em São Paulo a tendência de uma política consistente de ampliação da oferta de educação infantil a partir da rede privada e com incentivo público por meio do atendimento conveniado.

Foi durante o Governo Lula (2003-2010), segundo Silva e Ourique (2012 – v. 93, n. 233) que houve ampliação de vagas nas universidades. O fortalecimento de laços entre a comunidade e a universidade contribui para as ações de democratização do acesso, no sentido de enraizar a qualidade da educação superior nos processos político-culturais da sociedade mais ampla.

Quase como uma conclusão de ideia geral desta dimensão Costa (2013 – v. 94, n. 236) mostra que em sua pesquisa, os dados empíricos expressam os desafios relativos à matrícula, formação, infraestrutura, remuneração, jornada de trabalho e carreiras docentes e podem contribuir com a discussão sobre a definição de políticas regulares que oportunizem uma formação na escola média para que todos os jovens brasileiros sejam dirigentes.

## 5. Tessituras finais

A organização e a disponibilização dos exemplares digitais da Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP) proporcionaram amplo acesso às informações contidas. Verificamos que de certa maneira a temática Gestão Escolar no recorte entre os anos de 2010 a 2018, é abordada transversalmente ao tema; ainda assim, contribui para a composição de um cenário propício ao entendimento sobre os conceitos/aspectos considerados significativos e adequados para os editores e pareceristas nos processos de seleção da revista.

Vislumbramos uma diversidade de processos de Gestão Escolar no que diz respeito às funções a serem cumpridas quanto aos fundamentos e princípios da educação e da Gestão Escolar; ao planejamento e à organização do trabalho desenvolvido na escola; quanto ao acompanhamento dos processos de avaliação institucional e gestão dos resultados educacionais, percebidos ao longo do recorte temporal analisado, com concentração de temáticas em cada uma das revistas. Tendo como aporte as orientações de Brito (1994) observamos três áreas fundamentais para compreender o tema Gestão Escolar: a) pedagógico didática; b) funcional e dos espaços; c) a administrativo-financeira.

Quanto à função pedagógico didática, verificamos que há uma grande preocupação com a descrição da formação docente e prática pedagógica; no entanto, observamos a necessidade de uma ampliação no que diz respeito aos

processos que envolvam e debatam os conceitos de qualidade no ensino e nos espaços. Concluímos que existe uma valorização dos instrumentos de avaliação amplos; não parece haver preocupação com o que está sendo avaliado e nem com o como; não percebemos também a existência de uma reflexão mais profunda dos resultados obtidos.

O tema alimentação que responde pela segunda dimensão, a funcional e dos espaços, em 8 anos foi encontrado somente em um artigo. Concluímos que o corpo editorial opta por não explorar esta temática se levarmos em consideração que os artigos são em sua maioria solicitados pela própria revista. Isso remete pensar que não podemos esquecer que é na escola que a vida escolar acontece e, que, repensar o espaço físico, as dinâmicas de pátio, os espaços de socialização e suas ressignificações também é uma função do gestor escolar.

Na dimensão administrativo-financeira, o destaque são as ações afirmativas, cujo enfoque está essencialmente na questão racial. Inferimos que em termos financeiros as análises apresentadas na Revista estão pautadas na incapacidade do poder público de manter o sistema educacional funcionando, necessitando urgentemente da ampliação das parcerias público-privadas para este fim. Pautar a agenda na questão racial, fenotípica, mostra o empobrecimento do discurso e da agenda para mascarar o cerne do problema social e de ampliação de vagas. Vislumbramos a importância de uma renovação das mentalidades e dos valores em todas as esferas sociais para que não mais se divida a sociedade, com vistas à correção das externalidades do capitalismo, ressignificação da escola e aumento da capacidade de tomada de decisões por parte dos estudantes, objetivando a promoção da equidade.

A Revista, no período recortado para análise, mostra-se fragmentada. Observamos que os temas foram construídos de maneira fragmentada; neste aspecto encobriram uma visão nítida a respeito do tema Gestão Escolar nas suas diferentes dimensões. Como consequência, pode-se privilegiar uma visão descaracterizada da realidade escolar, considerando que a respeito do todo são projetados determinados aspectos, como vimos no caso deste estudo, que ao analisar 100 artigos, distingue como temas protagonizados Ações Afirmativas, com 27 artigos; Formação Docente com 24 produções e Prática Pedagógica com 19.

A Revista mostra uma postura prescritiva, derivada da própria concepção conceitual e criação do INEP com uma agenda de difusão das ações governamentais, na medida em que tenta alicerçar os argumentos sob o viés da implementação de leis; sob a ótica oficial das leis, as análises das realidades são fragmentadas em estudos de casos isolados, em uma tentativa de induzir a ampliação da análise e da prática a outras realidades; isso pode fragilizar a percepção dos distintos processos que envolvem gestão.

A Revista responde a uma agenda própria, normalmente organizada em torno da legislação específica sancionada, como no caso das ações afirmativas, demonstrando-se reativa às demandas, porém passiva em relação à ações governamentais; pelas análises uma profunda reflexão sobre a práxis adotada até os dias atuais é fragilizada, além do fato de, por meio dos artigos analisados, não haver indicação de diretrizes importantes à construção de uma realidade mais participativa, inclusiva e democrática no que diz respeito aos processos de Gestão Escolar.

O projeto de educação a ser desenvolvido nas escolas tem como responsabilidade considerar os diferentes segmentos sociais que a compõem, bem como buscar a explicitação de sua identidade social, articulando-se com a realidade. A previsão de ações com vistas à melhoria dos processos educativos, propiciando condições políticas e culturais para sistematizar e socializar os saberes produzidos deveriam se fazer presente nos projetos educacionais, por meio da Gestão Escolar como mediadora.

A gestão democrática é uma temática que passa ao longe de uma consolidação, com conceitos que se tenta vincular como sendo democráticos, tais como universalização, acesso ou ações afirmativas, ignorando o fato de que estes se resolvem ampliando a capacidade de democratização do acesso às instâncias de ensino e observando os movimentos do mundo do trabalho que irá receber os profissionais formados; afinal, a sociedade capitalista imprime a competição e a disputa, pois não oferta vagas suficientes. Isso implica pensar que o projeto de uma escola, na perspectiva da transformação, tem como atitude e compromisso envolver os diferentes sujeitos que constroem o cotidiano da escola: funcionários, estudantes, professores, pais, equipe de direção e comunidade.

Assim, a escola, no desempenho de sua função social de formadora de sujeitos históricos, constitui-se em um espaço de sociabilidade, possibilitando a construção e a socialização do conhecimento vivo, que se caracteriza enquanto processo em construção permanente e espaço de inserção dos indivíduos nas relações sociais.

## 6. Referências

ALARCÃO, I. **Escola Reflexiva e uma nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001. Disponível em:  
<<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2008-2/2SF/Lia/Escola%20Reflexiva%20e%20nova%20racionalidade.pdf>>. Acesso em 20 set. 2018.

ALONSO, F. **A reconceptualização do papel do diretor**. 194 f. 1974. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1974.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Decreto-Lei nº 580, de 30 de julho de 1938. Dispõe sobre a organização do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos. **Diário Oficial da União - Seção 1 - 30/7/1938, Página 15169 (Publicação Original)**. Disponível em:  
<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-580-30-julho-1938-350924-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 04 mar 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **História**. Disponível em:  
<<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia>> Acesso em: 04 mar 2021.

BRITO, C. **Gestão Escolar participada**. Lisboa: Textos Editora, 1994.



DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=202>>. Acesso em: 22/08/2018.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, jul-dez 2009. Disponível em <[www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org)>. Acesso em: 20 set. 2018.

FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

FUSARI, J. C. A organização escolar: o processo de gestão. In: SANTOS, Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KURAMOTO, H. **Informação científica: proposta de um novo modelo para o Brasil**. Ciência da Informação, Brasília, v. 35, n. 2, p. 91-102, maio/ago, 2006.

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4.ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO L. W. **História da Administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Ed. Alínea, 2010. (p. 15 a 28)

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 8.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MAZZOTTI, T. B. **Rev. Bras. Estud. Pedagóg.**, Brasília, v. 86, n. 212, p. 11-15, jan./abr. 2005.

ROTHEN, J. C. O Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos: uma leitura da RBEP. **Rev. Bras. Estud. Pedagóg.**, Brasília, v. 86, n. 212, p. 11-15, jan./abr. 2005.

SANTOS, A. M. dos. **Gestão educacional: especificidades e compartilhamento na Teoria Geral da Administração**. Florianópolis: Do autor, 2008.

LUCENA, J. G.; MELO, M. M. R. de. *Revista Brasileira de estudos Pedagógicos (RBEP): dimensões da gestão escolar entre os anos de 2010 a 2018.*

TEIXEIRA, A. **Natureza e função da Administração Escolar.** Cadernos de Administração Escolar, n.º 1. Salvador: ANPAE, 1964.

TEIXEIRA, A. Discurso de posse do Professor Anísio Teixeira no Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos. **Rev. Bras. Estud. Pedagog.**, Brasília, v.17, n. 46, p. 69-79, abr./jun. 1952.

ZIMAN, J. M. **A força do conhecimento:** a dimensão científica da sociedade. São Paulo: Edusp. 1981.

Enviado em: 15/08/2020

Aprovado em: 23/06/2022

